



## **“ High-tech, High-touch ” Reconstruire de l’humain dans les entreprises à fort contenu technologique**

Loïck Roche, John Sadowsky

### **► To cite this version:**

Loïck Roche, John Sadowsky. “ High-tech, High-touch ” Reconstruire de l’humain dans les entreprises à fort contenu technologique. 2000. hal-00450165

**HAL Id: hal-00450165**

**<http://hal.grenoble-em.com/hal-00450165>**

Preprint submitted on 8 Mar 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **PAPIERS DE RECHERCHE**

## **WORKING PAPERS**

« High-tech, High-touch »  
Reconstruire de l'humain dans les  
entreprises à fort contenu technologique

Loïck ROCHE & John SADOWSKY

Département de Management Technologique et Stratégique  
Département de Marketing  
Groupe ESC Grenoble

**SPR / WPS 00-02**

Pour plus d'informations :  
For further information:

Georgina HAJDU  
Groupe ESC Grenoble  
12 Rue Pierre Sémard  
38003 Grenoble Cedex 01  
[georgina.hajdu@esc-grenoble.fr](mailto:georgina.hajdu@esc-grenoble.fr)

# **« High-tech, High-touch »**

## ***Reconstruire de l'humain dans les entreprises à fort contenu technologique***

**Loïck Roche & John Sadowsky**

Groupe ESC Grenoble – 12 rue Pierre-Sémard – B.P. 127 - 38003 Grenoble Cedex 1  
([Loick.roche@esc-grenoble.fr](mailto:Loick.roche@esc-grenoble.fr) – [John.sadowsky@esc-grenoble.fr](mailto:John.sadowsky@esc-grenoble.fr))

### **Résumé**

Plus nous communiquons, plus notre organisation sera efficace et plus les hommes et les femmes seront performants. Du moins, est-ce ce que nous avons toujours pensé. D'où, pour partie, cette prolifération des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) au cœur même des entreprises, dont Internet est l'aboutissement. Mais si les NTIC ambitionnent la diffusion du savoir et le partage des connaissances, beaucoup d'analystes – au premier rang desquels Vastel (1999), Saramago (1999), Barber (1999) – se demandent si les NTIC ne viennent pas de dépasser leur état optimum et si cette « nouvelle idéologie » du « tout NTIC » n'exerce pas, désormais, sur les hommes et les femmes, une authentique oppression (Ramonet, 1999). Pour « faire contrepoids » à cette oppression, les hommes et les femmes développent une résistance dont le but est de « reconstruire de l'humain » (Roche, 1997 et Sadowsky, 1999). Loin de contrecarrer cette résistance, le manager moderne, parce qu'il comprend que celle-ci concourt à rendre les individus « mieux dans leur tête » et donc plus performants dans leurs actions, doit apprendre, sous certaines conditions, à encourager, pour les utiliser, certains de ses développements.

### **Mots-clés**

Nouvelles technologies, résistances, communication formelle, communication informelle, « communities of practice »

### **Abstract**

More communication between individuals leads to better performance in organizations. At least, that is what we have always assumed. Thus, new and faster technologies of communication – Intranet and the Internet – have become the norm in our companies. However, many analysts and authors – among them Vastel, Saramago and Barber (1999) – are beginning to wonder if we may have gone too far. Can these new technologies constitute a source of stress and oppression for the employee, in some cases even becoming an impediment to efficient communication ? To fight against this sort of oppression, workers are increasingly feeling the need to « rebuild the human side » (Roche, 1997 and Sadowsky, 1999) of the system. Rather than fight this desire to add a more personal touch, today's manager must learn to encourage it, realizing that human contact can make workers more productive and efficient.

### **Key words**

New technologies, resistance to new technologies, formal and informal communication, communities of practice

## ***Introduction***

Il y a encore peu, toute la durée d'une vie humaine se déroulait dans un univers technologique stable. Aujourd'hui, l'homme est comme emporté par le torrent de l'innovation scientifique. Mobilisé de la sorte, il contribue à son tour à en accélérer le cours. Au cœur de ces innovations, l'explosion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) est un phénomène majeur du siècle naissant. Pour de Rosnay (1999) : « Avec la modification fondamentale des règles politiques, économiques et industrielles qui en découle, nous entrons dans un nouvel « espace temps », un « cybermonde », où durée et distance sont contractées » et où un simple « pointer et cliquer » suffit pour communiquer... Pourtant, et c'est là un des grands paradoxes de la technologie moderne, si nous mettons en place des réseaux extrêmement performants pour « connecter » le monde entier ; si nous établissons des liens avec l'ensemble de nos collaborateurs, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ; si nous comptons sur le « système » pour faciliter la communication, encourager l'innovation et le transfert de savoirs ; si nous rendons nos organisations plus efficaces, et réduisons le temps perdu, éliminons la multiplication des réunions et des entretiens en « face à face »... ce nouveau cadre, s'il présente des avantages, pose, dans le même temps, aux organisations et aux hommes et aux femmes qui les composent, des problèmes d'un nouveau type.

Pour mieux comprendre ces problèmes qui affectent les hommes et les femmes aux « prises » avec les nouvelles technologies, nous avons pris appui sur la littérature et mené des premiers entretiens avec des hommes et des femmes qui exercent des responsabilités au sein d'entreprise high-tech. Les hypothèses sur lesquelles nous avons travaillées étaient celles-ci :

1. Si les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) nous permettent d'être plus efficaces sur le plan de la communication, elles génèrent, dans leur

excès, un sentiment d'aliénation et d'oppression chez les hommes et les femmes qui font l'entreprise (Ramonet, 1999).

2. Pour « résister » aux excès des NTIC, les hommes et les femmes reconstruisent de l'humain et favorisent des modes de communication plus informels (« face-à-face », discussions dans les couloirs, autour de la machine à café...). Cette hypothèse est légitimée par des recherches menées par l'Institute for Research on Learning (IRL) de Menlo Park, California, « offshoot » du célèbre Palo Alto Research Center de Xerox, sur le rôle de l'interaction humaine et de la communication dans les entreprises. Parmi ses conclusions les plus importantes : l'apprentissage et le transfert d'informations sont des activités « sociales » qui se font souvent en groupe et de façon informelle.
3. Cette nouvelle dynamique – NTIC et résistances aux NTIC par « reconstruction » de l'humain – est une composante, désormais indissociable – tout particulièrement des univers à fort contenu technologique – que le manager moderne doit encourager et apprendre à utiliser.

## **1. Oppression et aliénation générées par nouvelles technologies**

### **1.1. L'exemple de la communication**

Un des grands dangers des NTIC est de faciliter la création et l'envoi de messages. Pour l'entreprise, le résultat peut être désastreux. L'urgent prend le dessus sur l'important. Chez Sun Microsystems : « Le flux d'informations est tel qu'il fait penser à une immense vague qui balaierait tout sur son passage... Un million et demi de messages internes tous les jours, cent vingt par personne... Tout se passe comme si rien ne devait jamais l'arrêter » (Stewart, 1997). Deux ans plus tard, la vague a encore enflé. Pour Tenin (1999), dans une enquête menée pour « L'essentiel du Management » : « Ce sont plus de 2000 messages par semaine auxquels doivent faire face certains responsables. » C'est le phénomène « d'information overload ». Autrement dit, les nouvelles technologies qui sont censées rendre la vie professionnelle plus

simple, parce que moins bureaucratique, peuvent avoir un effet inverse. De sorte que, à l'échelle individuelle, comme le montre Rafi Haladjian – Directeur du Groupe FranceNet – l'employé moderne doit, s'il veut être «à jour», passer une partie non négligeable de son temps à traiter ses messages et entretenir ses liens électroniques (Tenin, 1999). Olivier Thizy, responsable au service Achats chez Hewlett-Packard France, évaluait déjà ce temps, en 1997, entre quarante cinq minutes et une heure par jour, la plupart des messages au seul vu du sujet n'étant d'ailleurs jamais ouverts – seul moyen réellement efficace de se ménager encore du temps pour... travailler (Roche, 1997). Pire même, pour John Kao – spécialiste de la créativité en entreprise et directeur du centre Management de l'Innovation à l'Université de Stanford – (1996) : « Ces nouvelles technologies peuvent être un frein à la communication. »

Parce que trop de communication tue la communication (Wolton, 1999a), c'est là un des paradoxes de la technologie, si celle-ci nous propose des relations instantanées et donc efficaces, elle crée, dans le même temps, des liens et un profond sentiment d'isolement. De sorte que, avec la prolifération de l'Internet – comme d'ailleurs de l'Intranet (réseaux en entreprise) ou de l'Extranet (réseaux interentreprises) – des systèmes d'e-mail ou des messageries vocales de plus en plus rapides, les hommes et les femmes qui font l'entreprise se retrouvent dans une situation assez semblable à celle des personnes qui pratiquent le « télétravail ». Si, dans un premier temps, on observe chez celles-ci une sensation de « bien être » – les hommes et les femmes se sentent libérés du « train-train » quotidien du bureau, des interruptions constantes, des réunions qui n'en finissent pas... – dans un deuxième temps, on observe, et ce à plus ou moins court terme (en général quelques mois), une forte augmentation du besoin en contacts humains. Pour Naisbitt (1982), qui avait formidablement anticipé ce problème : « Parce qu'ils ne bénéficient plus des discussions et de la convivialité qui se créent habituellement entre employés, les personnes qui travaillent seules, avec pour unique « compagnon » leur ordinateur, se sentent isolées et enfermées dans un univers dont l'horizon n'est plus bordé que par la seule technologie. »

Parce que la bonne communication – avec ou sans l’aide des NTIC d’ailleurs – a toujours dépendu, et dépendra toujours, de la qualité des communications, et non de leur rapidité ou de leur quantité (Webber, 1993), « parce que c’est le message qui importe et non la manière dont il arrive, les nouvelles technologies, si elles augmentent la quantité des conversations et facilitent leur rapidité, n’augmentent pas leur expression et, encore moins leur qualité » (Wolton, 1999a). Pour Webber, toujours, auteur et éditeur du magazine « Fast Company » : « Si la panoplie des technologies de l’information et de la communication – ordinateurs, fax, e-mail – peut aider les travailleurs de l’information, tout dépend, en final, de la qualité des conversations [qualité qui intègre, notamment, la compréhension, mais aussi le retour et la critique de notre opinion] que ces technologies permettent de véhiculer. »

## **1.2. Les évolutions « pathogènes » des NTIC**

Trois évolutions ont amplifié cet aspect pathogène des NTIC.

1. La première évolution est celle de la société, désormais pleinement irriguée par les NTIC. Pour Vastel (1999), la rupture est très profonde car les paradigmes de l’entreprise sont en contradiction avec les évolutions socioculturelles. « Dans les années 80, c’était par exemple : le savoir, l’expertise, l’autorité, le pouvoir, la hiérarchie, etc. Aujourd’hui, c’est tout autre chose : l’accessibilité, l’écoute, la proximité, l’appropriation, l’empathie, etc. De sorte que l’évolution des entreprises – et au cœur de celle-ci, la *financiarisation* qui consacre la primauté des résultats financiers – se heurte à l’évolution des mentalités vers la relativisation des valeurs économiques et marchandes, le regain des valeurs immatérielles, le besoin de sens... » (Aizicovici, 1999).
2. La deuxième évolution est celle de l’économie. Avec les NTIC, les règles de l’économie ont fait émerger trois paramètres de la compétitivité internationale : la vitesse, l’intelligence et l’adaptabilité (de Rosnay, 1999).

3. La troisième évolution est celle des technologies. Pour Barber (1999) : « La plupart des nouveaux gadgets technologiques, censés nous « libérer » du bureau, nous emprisonnent en fait dans une sphère du travail en constante expansion. En guise d'autonomie, les fax, les téléphones mobiles et autres modems pour ordinateurs personnels nous livrent pieds et poings liés aux tentacules électroniques du travail partout et tout le temps. »

Aussi, pouvons-nous nous demander si, à l'oppression générée par la « communication high-tech » – oppression nourrie et enrichie sur le terreau de la triple évolution sociétale, économique et technique – « nous ne voyons pas avec hantise se concrétiser le scénario annoncé par la science-fiction : chacun enfermé dans son appartement, isolé de tous et de tout, dans la solitude la plus affreuse, mais branché sur Internet et en communication avec toute la planète et, au-delà, si les nouvelles technologies ne sont pas en train de préparer, dans leur usage débridé et incontrôlé, la fin du monde matériel, de l'expérience et du contact concret. » (Saramago, 1999)

Sans souscrire à ce scénario catastrophe (scénario décrit, à l'initial, par des auteurs comme George Orwell), parce que les hommes et les femmes ont toujours eu besoin de se réaliser dans les rapports humains (Wolton, 1999b) et qu'ils ont toujours obligé leur environnement de travail collectif à une coopération antagoniste entre leur propre logique et celle de l'organisation (Roche 1995), avec l'avènement des NTIC, il se pourrait bien qu'une résistance, et pas la moindre, puisqu'elle pourrait être à l'origine des conditions de leur « survie future », fasse son apparition. Cette résistance consisterait à reconstruire de l'humain et donc, principalement, des relations affectives – ce que Naisbitt (1982) appelait (déjà !) le « touch ». Pour l'auteur, en effet : « Plus la technologie nous entoure, plus nous avons besoin de contacts humains ; plus nous introduisons de la technologie dans la société, et plus les personnes se rassemblent et éprouvent le besoin de se (re)trouver en compagnie d'autres personnes. »



## **2. Reconstruire de l'humain au cœur des entreprises high-tech**

Pour reconstruire de l'humain dans cet univers froid et aseptisé que sont les NTIC (Malone, 1997), les modalités sont multiples. Elles peuvent être « individuelles », à l'échelle d'un individu ou de l'interrelation entre deux individus. Elles peuvent être « collectives », à l'échelle d'une organisation ou d'une entreprise.

### **2.1. Les stratégies individuelles pour reconstruire de l'humain**

Trois grandes stratégies individuelles peuvent être repérées.

1. Les relations de séduction. Par les sentiments qu'elles véhiculent, celles-ci contribuent à « reconstruire de l'humain » (c'est ce que montre avec beaucoup de talent *You've Got a Mail*, un film écrit et réalisé par Nora Ephron, 1998, et, dans une moindre mesure, *Denise au Téléphone*, écrit et réalisé par Hal Salwen, 1995).
2. Les logiciels qui proposent de nous « rematérialiser », en quelque sorte par prolongation numérique des êtres que nous sommes, sont une aide pour nous « réapproprier » un peu de cette « humanité » dont la virtualité nous a privés. Cette volonté de donner un « supplément d'âme » à nos ordinateurs (désormais nous parlons à notre machine, l'ordinateur nous parle et nous assiste à l'aide de solutions plus ou moins sophistiquées), trouve son achèvement dans la constitution « d'avatars ». « L'avatar », c'est la représentation – le plus souvent idéale – de ce que nous sommes ou voudrions être. « L'avatar » permet donc à chacun de choisir « ses » caractéristiques physiques, d'entrer en contact, de se déplacer, et même, d'avoir des relations sexuelles avec d'autres « avatars » (Chatelain, Grange et Roche, 1999).
3. Le choix des mots de passe utilisés pour « protéger » des fichiers ou des documents – ou, plus simplement, la mise en marche de l'ordinateur. Parmi ces mots de passe qui traduisent les préoccupations des hommes et des femmes qui passent de longues heures penchés sur

leur ordinateur, les plus utilisés de ce côté-ci de l'Atlantique comme aux États-Unis d'ailleurs, sont *Amour, Sexe, Argent, Dieu et Secret* (Malone, 1997). Pour être complet, il faudrait ajouter les prénoms ou les diminutifs de l'homme ou de la femme aimé, le prénom des enfants et, souvent même, celui du... chien... quand il ne s'agit pas de sa date de naissance ! (Chatelain, Grange et Roche, 1999).

## **2.2. Les stratégies collectives pour reconstruire de l'humain**

Pour l'essentiel, nous avons repéré deux grandes stratégies collectives.

1. La demande des salariés par rapport à leur directeur des ressources humaines (DRH). Si hier, ces demandes d'entretiens portaient essentiellement sur des problèmes « d'ordre professionnel », ces entretiens, aujourd'hui, portent essentiellement sur des problèmes « d'ordre privé ». Pour Thierry Denjean, DRH de ST Microelectronic : « Jamais nous n'avons dû faire face à autant de demandes personnelles. Désormais, les personnes ne viennent plus nous voir pour nous parler de leurs conditions de travail mais pour nous parler des difficultés qu'elles rencontrent dans leur vie privée. » (Jolly et Roche, 1999). Dans cette même dynamique, et comme le rappelle avec à-propos Alban Richard, Directeur Marketing chez Sun Microsystems France : « Les sociétés américaines qui proposent des services pour faciliter certains aspects de la vie privée de leurs employés, sont de plus en plus nombreuses. Certaines proposent ainsi de faire leur lessive, d'autres leurs achats, d'autres enfin, de faire garder leurs enfants et même... leurs parents ! » (Sadowsky, 2000).
2. Le rôle des communications informelles. Pour décrire cet aspect à la fois émergent et très fort, Michel Cauzid – directeur de la qualité du Groupe IT (Information Technology) de Hewlett-Packard France – parle de « l'utilisation croissante de la rencontre informelle » pour faire face à l'avalanche des e-mails et autres messages et, plus encore peut-être, à l'impossibilité de répondre à tous (Sadowsky, 1999). Pour Anne Munshenbach, Directeur

de Marché chez Schneider : «La machine à café occupe ainsi une place informelle, où les employés vont «faire un tri» entre ce qui est important et ce qui l'est moins. C'est là que se développent mais aussi que se résorbent des rumeurs » (Roche et Sadowsky, 1999). Pour Michel Cauzid : «C'est le plus souvent autour de la machine à café, et donc de façon tout à fait informelle, que les employés apprennent les événements importants de la société et non, comme on pourrait le penser, par le réseau ou par tout autre moyen formel » (op. cit.).

### **3. *Le nouveau rôle du manager moderne***

Même s'ils acceptent, accueillent et épousent les NTIC, les managers comprennent que la technologie ne remplace pas le contact humain. «C'est une nécessité pour les hommes et les femmes de se voir pour se parler » (Anne Munshenbach, op. cit.). Pour Michel Cauzid : «La voie orale est beaucoup plus utilisée qu'avant [...] et la communication informelle, une nécessité » (op. cit.). Aussi, et pour contrecarrer certains des aspects «bureaucratiques» que peuvent engendrer les NTIC, les managers ont-ils devoir, en quelque sorte, non pas de remettre «de l'ordre dans la maison» – cela reviendrait, en effet, à vouloir nier et même supprimer ces aspects de la communication... – mais, bien davantage, à apprendre à utiliser ce «désordre de la communication».

#### **3.1. *Apprendre à comprendre et à utiliser la communication informelle***

Pour les managers attentifs à l'expression de ce qui n'est, au départ, qu'une résistance aux NTIC des hommes et des femmes pour «reconstruire de l'humain», la communication informelle peut devenir une opportunité – plus même, un véritable outil de management. De sorte que, bien comprise, les managers peuvent l'utiliser pour :

1. Tester et valider des idées. « Pour convaincre ses subordonnés et collègues de l'importance d'un événement, la machine à café – comme les couloirs d'ailleurs – peut être un lieu « politique » où il est possible de prendre le pouls des salariés, de tester ses idées et de travailler ses arguments avant de rendre officielle une décision. » (Anne Munshenbach, op. cit.)
2. Dédramatiser. « La machine à café permet – tout en exprimant un même message – de dédramatiser certaines remontrances ou « recadrages » qui pourraient être faits à l'encontre d'un salarié. » (Anne Munshenbach, op. cit.)
3. Préciser la mise en œuvre d'une action. « Le « split » de la société en deux entités durant l'été 1999, d'un côté, HP et, de l'autre, Agilent a constitué un événement capital dont la plupart des employés ont appris les détails de la mise en œuvre dans des discussions informelles autour [une fois encore] de la machine à café. » (Michel Cauzid, op. cit.)
4. Motiver les personnes à s'impliquer. « Si on peut communiquer une information par voie formelle, une réunion, par exemple, c'est dans un cadre informel – en dehors du bureau donc – que l'on va pouvoir véritablement convaincre ses collaborateurs de l'importance du projet qui pourra y être discuté. » (Michel Cauzid, op. cit.)

### **3.2. Apprendre à comprendre et à favoriser les « Communities of practice »**

L'aspect « social » – i.e. convivial – du système est plus important que l'aspect technologique. Ou, pour mieux dire, la technologie ne peut être pleinement efficace et faciliter la communication qu'à la condition que les bases sociales de cette même communication existent déjà entre les membres du groupe. Pour Wenger (1996) : « Seule, l'information ne peut suffire. Parce que nous sommes des êtres sociaux, l'information, pour être pleinement efficace, doit s'inscrire dans une dynamique conviviale. » De sorte que, les véritables lieux d'échanges d'informations – et, finalement, l'efficacité réelle des NTIC – passent par ce que l'auteur appelle les « communities of practice »... « Communities of practice » qui, justement, se

créent, se structurent et s'entretiennent dans les couloirs ou autour de la machine à café – tous ces lieux qui favorisent la communication informelle. Comme le résume Wenger (1996) : « Le monde social ne constitue pas une distraction, mais une ressource riche et essentiel à un échange d'informations, riche, durable et chargé de sens. »

Si on passe de plus en plus de temps autour de la machine à café, c'est que l'être humain, « cerné » par les technologies, ressent le besoin de reconstruire ces « communities of practice ». D'une part, comme le souligne Nick Heys, Président d'E-mail Vision : « Pour faire le tri entre les diverses informations et décider en groupe de l'importance qu'il convient de leur accorder » (Sadowsky, 2000). D'autre part, pour donner un sens à la complexité du monde dans lequel il se déplace ou, pour mieux dire, pour dessiner (expliquer) le contexte général dans lequel elle opère – ce que ne permettent pas la technologie et les systèmes d'information. Pour Wenger, toujours, (1999) : « Ces communautés ne sont pas seulement l'endroit où l'activité locale s'organise, mais aussi celui où le sens de l'appartenance à des organismes plus vastes se négocie et se ressent. » Aussi, n'est-il pas faux de dire que le « véritable réseau » sera toujours l'apanage de l'homme, jamais (totalement, du moins) celui des technologies. Pour répondre à cet « enjeu », le manager moderne doit être capable de :

1. Savoir reconnaître et encourager les « communities of practice ».
2. Favoriser les conversations, et comprendre leur rôle dans la productivité d'une équipe.
3. Être conscient des dangers éventuels des NTIC sur la qualité des échanges entre les personnes.
4. Trouver le « juste » équilibre entre le technologique et le social, entre les communautés virtuelles et les « communities of practice », entre « high-tech » et « high-touch ».

## **Conclusion**

Il y a peu, on pouvait penser, sous l'impulsion très forte des NTIC, que nos systèmes d'information et de communication permettraient aux hommes et aux femmes qui font l'entreprise d'être encore plus efficaces. On parlait alors, et notamment, sur deux idées. La première, que les liens technologiques seraient les bases de l'apprentissage organisationnelle et du passage de l'information entre les membres du réseau. La deuxième, que le temps passé en discussion informelle dans les couloirs et autour de la machine à café était du temps «non productif».

La réalité du terrain est tout autre. Comme le résume John Kao (1996) : « Un danger potentiel de toute cette magie technologique est qu'elle peut enlever le contact direct entre les personnes [...] La haute technologie ne change donc pas la nature profonde des hommes et des femmes ou leur besoin d'interaction. » Au contraire même, « jamais le *touch* n'a eu autant d'importance que dans les organisations virtuelles et décentralisées » (Nick Heys, op. cit.). Pour autant, il ne faudrait pas jeter « le bébé avec l'eau du bain ». La technologie, mais aussi les contacts directs, ont leur place dans l'entreprise. Aussi, ceux-ci ne doivent-ils pas s'entre-déchirer mais bien coexister et se compléter. Ce nouveau «contrat social» en quelque sorte, en œuvre au sein des entreprises, Bill Raduchel – ex-CIO (Chief Information Officer) de Sun Microsystems – le traduit ainsi : « Vous ne pouvez développer des conversations virtuelles qu'à une condition, que vous ayez, dans le même temps, des conversations réelles, c'est-à-dire inscrites dans la vraie vie. » Ou, pour être encore plus direct : « Le complément indispensable à la technologie du Net, c'est, encore, le Boeing 747 » (Thomas Stewart, 1994). Bref, et comme le soulignent des auteurs comme Alan Webber : « Dans la nouvelle économie, la conversation compte très certainement parmi les choses les plus importantes », ou Tom Peters (1997) : « Malgré l'apport indéniable des NTIC aux échanges interindividuels, les relations et échanges en face-à-face demeurent, d'une certaine manière, indépassable. Aussi, conteront-ils toujours beaucoup. »

S'il ne s'agit pas de revenir à une forme archaïque de nostalgie qui voudrait que rien ne remplace jamais le cliquetis de la frappe et le sentiment presque sensuel qui unissait l'utilisateur

à sa machine – ce que l'écrivain contemporain et humoriste Ian Frazier résume ainsi : « La machine manuelle possède une âme, car elle n'existe que par elle-même » (Alberganti, 1999), pour Michael Dertouzos (1999), il convient d'apprendre à « utiliser les nouvelles technologies pour améliorer la vie des hommes plutôt que pour créer des monstres. » Parce qu'on est bien assis que si on peut se lever ; parce qu'on est bien à marcher si l'on peut s'arrêter ; parce qu'on est bien à se concentrer que si on peut se distraire... on est bien à travailler avec et par l'intermédiaire des nouvelles technologies qu'à la condition qu'il nous soit toujours donné des occasions de nous parler en face-à-face.

Parce qu'un des objectifs des nouvelles technologies devrait être d'anticiper le mouvement d'aliénation, à tout le moins d'oppression qu'elle suscite, et de favoriser ainsi la reconstruction de l'humain, il se pourrait bien que l'avenir des nouvelles technologies passe dans l'adaptation de celles-ci aux hommes et aux femmes qui les utilisent, et non dans l'adaptation des hommes et des femmes à ces mêmes technologies.

\* \* \*

## **Bibliographie**

- Aizicovici F., «Rien ne va plus entre les entreprises et les salariés », *Le Monde*, mardi 28 septembre 1999.
- Alberganti M., «Remington, l'historique ; Underwood, l'affective », *Le Monde*, vendredi 16 juillet 1999.
- Barber B.-R., «Culture Mc World contre démocratie », in « Révolution dans la communication », *Le Monde diplomatique*, juillet-août 1999.
- Chatelain Y., Grange T. et Roche L., *Travailler en groupe avec les Ntic*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1999, p. 114.
- Dertouzos M., (propos recueillis par Izraelewicz), «Dans vingt ans, les ordinateurs seront omniprésents et invisibles », *Le Monde*, mardi 23 février 1999.
- Jolly D. et Roche L., « Les spécificités de la GRH dans les entreprises high-tech », *Management et Conjoncture Sociale*, 10 mai 1999, n° 556.
- Kao J., *Jamming*, HarperBusiness, New York, 1996, p. 84.
- Malone D., «De mémoire d'Internet », *Documentaire*, Planète, 1997.
- Naisbitt J., *Megatrends*, New York, Warner Books, 1982, pp. 30, 41 et 52.
- Peters T., *The Circle of Innovation*, Random House, New York, 1997, p. 286.
- Ramonet I., *La Tyrannie de la communication*, Paris, Éditions Galilée, 1999, 208 p.
- Roche L., *Psychanalyse, Sexualité et Management*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1995.
- Roche L., *L'Antimanagement*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1997, pp . 45 et sq.
- Rosnay de J., «Stratégie pour le cybermonde », in « Révolution dans la communication », *Le Monde diplomatique*, juillet-août 1999.
- Sadowsky J., « Creativity and Business Leadership », Groupe ESC Grenoble, 1999.
- Saramago J., « A quoi sert la communication ? », in « Révolution dans la communication », *Le Monde diplomatique*, juillet-août 1999.
- Stewart T., *Intellectual Capital*, New York, Doubleday, 1997, p. 130.
- Stewart T., «Managing in a Wired Company », *Fortune*, July 11, 1994 p. 44.
- Tenin E., «E-mail, ce que ça change pour vous », *L'Essentiel du Management*, Août 1999, pp. 33-36.
- Vastel D., in Aizicovici F., «Rien ne va plus entre les entreprises et les salariés », *Le Monde*, mardi 28 septembre 1999.
- Webber A., «What's So New About the New Economy , » *Harvard Business Review*, January/February, 1993 p.24.



Wenger E., «Communities of Practice : The Social Fabric of Learning Organization», *The Health Care Forum*, July/August., vol 38, issue 4, 1996, p. 20.

Wolton D. (a), in Zilbertin O., «Le Net est un réseau non pensant », *Le Monde Interactif*, mercredi 16 juin 1999.

Wolton D. (b), *Le Point*, n°1409, 1999.

« Denise au Téléphone », un film écrit et réalisé par H. Salwen, 1995.

« You've Got Mail », un film écrit et réalisé par N. Ephron, 1998.

\* \* \*

### **Annexe : Entretiens**

<b>Entreprise</b>	<b>Manager</b>	<b>Fonction</b>	<b>Année</b>	<b>Auteur(s)</b>
E-mail Vision	Nick Heys	Président	2000	Sadowsky J.
Hewlett-Packard (Groupe IT – Information Technology)	Michel Cauzid	Directeur de la qualité	1999	Sadow sky J.
Hewlett-Packard France	Olivier Thizy	Responsable au service Achat	1997	Roche L.
Schneider	Anne Munshenbach	Directeur de Marché	1999	Roche L. et Sadowsky J.
ST Microelectronic	Thierry Denjean	DRH	1999	Jolly D. et Roche L.
Sun Microsystems France	Alban Richard	Responsable Marketing-produit	2000	Sadowsky J.

\* \* \*